

## **Коммунальное хозяйство городов**

---

від середнього і найвищого рівня, досягнутого передовими підприємствами. Вивчення причин виявлених відхилень дозволяє визначити шляхи досягнення якнайкращих показників [2, с.265].

Мета аналізу показників підготовки виробництва – одержати уявлення про рівень робіт на підготовчій стадії і визначити можливості скорочення термінів робіт, витрат на створення виробів даного типу, підвищення їх якості і економічності. Досліджуючи технічні і економічні показники тих або інших видів нової техніки, встановлюючи взаємозв'язок і взаємозалежність між ними, можна виявити шляхи вдосконалення підготовки виробництва на підприємстві, в конструкторській організації. Всі три види аналізу доповнюють один одного і використовуються в практичній діяльності промислових підприємств, наукових і конструкторських установ.

1.Ильин А. И. Планирование на предприятии: Уч. пособие. В 2 ч. Ч.1. Стратегическое планирование. – Минск: ООО “Новое знание”, 2000. – 350 с.

2.Мароши М. Организация, стимулирование, эффективность. – М.: Экономика, 2001. – 690 с.

3.Туровец О. Г. Организация производства на предприятии. – Ростов-на-Дону: Издательский центр „Март”, 2002. – 464 с.

*Отримано 14.04.2004*

УДК 65.012.32

Т.С.ВОІНОВА, канд. екон. наук, А.В.БОНДАРЕНКО

*Харківський державний економічний університет*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ**

Розглядаються різні тлумачення терміну „адаптація”, розбіжності підходів до адаптації підприємств. Підприємство розглядається як сукупність певних підсистем, які мають властиві їм механізми дії та взаємодії між собою для досягнення загальної мети, з урахуванням суперсистемних, синергетичних ефектів. Наводиться власне тлумачення терміну „адаптація підприємства”.

Сучасний стан економіки України характеризується трансформаційними процесами, які постійно змінюють умови функціонування підприємства. Ринкові процеси орієнтують підприємство на підвищення гнучкості, динамічності при обов'язковому рості ефективності господарювання та швидкої реакції на зміни, що відбуваються. Тому пристосування підприємств до умов ринкового середовища є одним із найважливіших напрямів у стратегії будь-якого суб'єкта господарювання.

Усе це обумовлює необхідність побудови відповідних механізмів реагування на зміни в навколишньому середовищі підприємства, зміни в структурі, комунікаціях та делегуванні повноважень. Але для цього потрібно знати сутність та головну мету цього процесу.

Разом з тим, перш ніж звернутись до розглядання процесу адаптації підприємств, доцільно визначити сутність та зміст терміну «адаптація».

Необхідно відмітити, що на сьогоднішній день у сучасній економічній науці немає суттєвих розбіжностей стосовно визначення терміну «адаптація».

Всі автори розглядають адаптацію як процес пристосування. Так, наприклад, схожі трактування «адаптації» даються у філософському словнику і великій радянській енциклопедії. Тут адаптація розглядається як «...пристосування – зміна чого-небудь під впливом зовнішнього середовища...адаптація – це пристосування системи до існуючих умов функціонування...» [33].

Спочатку «адаптація» розглядалася на прикладі біологічних систем як «процес пристосування структури і функцій організмів (особистостей, популяцій, видів) і їхніх органів до умов середовища» [2]. Біологи вважають, що здатність до адаптації не є ознакою, що характерна для організмів, але завжди виникає і розвивається під впливом трьох основних факторів мінливості, спадковості і природного відбору. Адаптація біологічних систем відбувається на основі вже наявної інформації про зовнішнє середовище. Як правило, це поступове пристосування, при якому відсутній цілеспрямований вплив ззовні (адаптація в чистому виді). У природі неможлива адаптація до змін зовнішнього середовища в розрахунку на перспективу, навіть близьку. Для живих організмів при пристосуванні не існує проблеми вибору, їхні дії не є свідомими. Процеси адаптації в природі детерміновані, селекція і добір носять запрограмований характер.

З появою кібернетики наявний понятійний апарат став недостатнім для вивчення складних технічних і соціальних систем. У зв'язку з цим, адаптація стала розглядатися «...як зворотний зв'язок, що забезпечує доцільність реагування складних ієрархічних самоврядних систем на зміну умов середовища» [33].

Технічні системи більш чутливі до можливих альтернатив. Для їхнього пристосування до змін умов функціонування, як і в природі, обсягів наявної інформації звичайно недостатньо. Проте, у таких системах обов'язковими є спеціально сконструйовані блоки, що дозволяють цілеспрямовано перебудовувати систему у визначений момент часу з урахуванням прогнозованого стану зовнішнього середовища [29]. Поява технічних систем обумовлює розвиток поняття «адаптації» за допомогою виділення елементів адаптації, що так само характерно і для розгляду адаптації соціальних систем.

Соціальна адаптація – це приведення індивідуальної і групової по-

ведінки у відповідність з пануючою в даному суспільстві, класі, соціальній групі системою норм і цінностей. Соціальна адаптація досягається шляхом соціалізації, а також за допомогою механізмів соціального контролю. Соціалізація – засвоєння людиною визначеної системи знань, норм і цінностей, та містить у собі як контрольовані процеси цілеспрямованого впливу на особистість (виховання), так і стихійні, спонтанні процеси, що впливають на його формування [15]. При розгляді поняття «соціальна адаптація» І.С.Кон розглядає механізми соціального контролю, як елементи процесу соціальної адаптації. У соціології людина розглядається з двох сторін. З однієї сторони вона розглядається як біологічна істота, що лише пристосовує уроджені форми поведінки, інстинкти до умов існування в суспільстві, з іншої – як пасивний продукт соціальних впливів. Таким чином, у соціології вперше було розпочато спробу поділити адаптацію на пасивну й активну [4, 15].

Аналогії між еволюцією біологічних, фізичних, соціальних і економічних систем у значній мірі сприяли поширенню знань про економічний розвиток. Так, теорія типів конкурентної стратегії (конкуренція є одним з найважливіших аспектів взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем), включаючи поняття "віолент", "патієнт", "експлерент", була вперше запропонована біологом Л.Г. Раменським [36]. Зміст поняття "ринкова ніша" підприємства близько значенню "екологічної ніші" живих організмів [4].

Однак адаптація таких складних соціально-економічних систем, однією з яких є підприємство, значною мірою відрізняється від пристосування живих організмів і технічних систем.

Деякі автори виділяють елементи процесу адаптації і розглядають «адаптацію» як пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів - працівників до мінливих умов зовнішнього середовища, виробництва, праці, обміну, життя [4, 12, 15].

Автори [9] розглядають адаптацію промислових підприємств як процес цілеспрямованої зміни параметрів структури, організації і управління виробництвом для компенсації впливу зовнішніх умов та факторів зовнішнього середовища, з метою збереження або поліпшення показників виробничо-господарської діяльності.

Подібно адаптації в соціальних системах [4, 15], в економічних системах зараз також «...розрізняють адаптацію пасивну (реагування системи на зміну середовища) і активну (вплив системи на середовище)» [2].

Питаннями аналізу і виявлення механізмів розвитку, самоорганізації в складних системах займається міждисциплінарний науковий напрямок – синергетика (від грецького "синергія" – сприяння, співробіт-

ництво). Синергетика широко використовує у своїх дослідженнях поняття самоорганізації систем різної природи: техніко-економічних, біологічних, екологічних, фізико-хімічних та ін. [14, 19, 34]. Наявність у різного роду системах механізмів пристосування обумовлює їхню адаптацію до впливів середовища, а синергійний ефект – часткове накладення сфер різних систем одну на одну. Це, у свою чергу дозволяє зробити висновок про наявність зворотного впливу системи на середовище. Наявність зворотного впливу також враховується при розгляді адаптації в біологічних і соціальних системах [2, 4, 15].

Головна відмінність адаптації соціально-економічних систем від пристосування в біології і техніці полягає в можливості усвідомленого вибору із сукупності альтернативних дій і обмеженості в часі.

На нашу думку, адаптацію підприємства не можна розглядати тільки як пристосування системи до умов, що змінюються, під впливом навколишнього середовища.

Підприємства, що є складними економічними системами, необхідно розглядати як адаптивні системи. «Адаптивні системи – системи здатні до адаптації» [2]. В економіко-математичному словнику їх підрозділяють на самонастроювальні й ті, що самоорганізуються. У першому випадку відповідно до змін зовнішнього середовища змінюється спосіб функціонування системи (наприклад, підприємство розширює випуск продукції при збільшенні попиту), у другому – змінюється структура, організація системи (на підприємстві створили відділ стандартизації в зв'язку зі зростаючими вимогами до якості виробів).

Адаптивність підприємств викликана, насамперед, тим, що підприємство є складною відкритою системою й може існувати лише за умови активної взаємодії з навколишнім (зовнішнім) середовищем, у функціонування якої залучені фізичні особи, матеріальні активи (основні фонди, капітал) і суб'єкти, що знаходяться поза підприємством: постачальники, покупці продукції.

Г.Мотт визначив адаптивність як здатність центрів влади змінювати сформоване положення речей. Він виділив: "символічну адаптацію" – здатність організації завчасно виділяти проблеми, вчасно приймати рішення по їх усуненню, визначати нові напрямки змін; "поведінкову адаптацію" – здатність членів організації сприйняти, підтримати, здійснити усвідомлювану зміну в роботі організації. Разом з тим заслуговує на увагу виділення такої характеристики системи як гнучкість. Гнучкість Г.Мотт трактує, як «...здатність організації справитися з тимчасовими, непередбаченими перевантаженнями в роботі організації» [17].

У той же час визначення Г.Мотта, на нашу думку, не є повним у зв'язку з тим, що процес адаптації підприємства як системи розглядається однобічно. Підприємство має не тільки соціальну, але й виробничо-технологічну основу. Г.Мотт розглядає адаптацію скоріше як здатність, потенційну можливість. Однак не менш важливим є увага до адаптації як до функції оцінки конкретних умов і механізмів пристосування до визначених змін зовнішнього середовища.

Сьогодні деякі автори [23] також пов'язують поняття адаптації з гнучкістю. Під гнучкістю вони розуміють здатність виробничої системи адаптуватися до змін різних виробничих ситуацій. З такою думкою не можна погодитися повністю, тому що адаптація більш широке поняття, оскільки охоплює процеси не тільки усередині виробничої системи, але і процеси, що характеризують взаємозв'язки виробництва з навколишнім середовищем, що включають організаційні, технічні, соціальні, політичні та інші фактори. Однією з головних цілей будь-якого виробництва є випуск якісної продукції, що користується попитом у конкретний момент, у конкретній соціально-економічній ситуації. З цих позицій адаптація виробничої системи є процесом, що дозволяє будь-якому виробництву досягати поставленої мети.

Узагальнюючи вищенаведені підходи до адаптації, можна відмітити єдність авторів у тому, що адаптація це складне явище, характерне для систем будь-якого роду. Вона розглядається як процес і як здатність до пристосування, з урахуванням обмеженості можливих альтернатив і часу, а також здатності до пристосування к умовам зовнішнього середовища як системи в цілому, так і її окремих підсистем. Також при розгляді процесу адаптації враховується різноманітність умов, до котрих може пристосовуватись система, у сукупності з впливом цієї системи на середовище.

На підставі аналізу літературних джерел [2, 4, 9, 12, 14, 15, 17, 19, 23, 29, 33, 34] можна зробити висновок про доцільність врахування двох підходів до адаптації: як до процесу пристосування і як до характеристики системи. На думку авторів, це дозволить отримати найбільш повне уявлення про адаптацію таких складних економічних систем як підприємство. У зв'язку з тим виникає необхідність розглядання безпосередньо процесу адаптації і різноманітності умов, до котрих може пристосовуватись як система, так і її окремі підсистеми у сукупності з впливом цієї системи на зовнішнє середовище.

Аналіз спеціальної літератури свідчить, що більшість авторів [1, 3, 7] розрізняють фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, диференціацію яких вони визначають по ступеню контролю над ними. Автори [8, 16] також розділяють фактори по ступені контролю над ними з

боку підприємства, але і враховують зворотний зв'язок. У зв'язку з цим заслуговує на увагу підхід В.В.Кондратьєва і В.Б.Краснова [16]. На їхню думку, «...Середовище складають зовнішні по відношенню до цілісної системи предмети і явища, з якими система так чи інакше взаємодіє, змінюючи їх, і змінюється при цьому сама». Раціональним зерном, є те, що при взаємодії з зовнішнім середовищем система змушена перетерпувати зміни, а будучи сама частиною цього середовища, безпосередньо на нього впливає.

Елементи зовнішнього середовища підприємства знаходяться в складній взаємодії. Ведуча роль у процесі змін умов господарювання, еволюції зовнішнього середовища і підприємства постійно переходить від одних факторів оточення до інших. При цьому зміни, які відчуває підприємство, можуть бути наслідком складних багатоетапних впливів.

Поряд з факторами зовнішнього середовища виникає необхідність розгляду внутрішнього середовища підприємства. Потреба виділення внутрішнього середовища пов'язана з неоднозначністю зв'язків підсистем підприємства. У цьому зв'язку заслуговує на увагу підхід В.Погодіна. Він розглядає підприємство як активну систему, що має багаторівневу структуру підсистем: «...кожна з таких підсистем являє собою єдине ціле щодо власних складових, одночасно залишаючись частиною більш великої системи» [25]. У відповідності зі своєю двоїстою природою активна система прагне до незалежності, а з іншого боку, як складова більш великої системи (усього підприємства), – до посилення інтеграції з іншими підсистемами (іншими підрозділами підприємства). Частини підсистем, що знаходяться усередині підприємства і контролюються ним, для окремих підрозділів і служб будуть виступати як фактори зовнішнього середовища (матеріально-технічні ресурси, персонал, технологія, розмір і географічне положення, корпоративна культура, політика вищого керівництва, інтереси власників).

Границі між підприємством і його зовнішнім середовищем багато в чому є умовними. У цілому внутрішнє середовище обумовлюється тісно зв'язаними, відносно стійкими характеристиками. Корінна зміна цих характеристик може привести до витрат, розмір яких буде порівнянний зі створенням нового підприємства.

Узагальнення представлень про внутрішнє середовище [11, 13, 31, 32] показало, що воно містить у собі наступні основні елементи: виробництво, фінанси, маркетинг, керування персоналом, організаційну структуру, корпоративну культуру, стратегію.

З наведеного вище можна зробити висновок, що внутрішнє середовище підприємства не можна звести до сукупності однозначно кон-

трольованих факторів, поява яких обумовлена або породжується діяльністю самого підприємства, і які протистоять незалежному зовнішньому середовищу. Внутрішнє середовище підприємства автор пропонує розглядати як господарський механізм підприємства, спрямований на оптимізацію науково-технічної і виробничо-збутової діяльності з урахуванням стійких характеристик, інтересів персоналу і власників.

Складність відносин внутрішнього середовища й оточення підприємства полягає в існуванні їхніх нерозривних зв'язків. Підприємство як система, в той же час є елементом більш великої системи (галузь, промисловість у цілому, економіка регіону, господарство країни), функціонування і розвиток якої визначаються економічними законами і закономірностями, характерними для даного типу системи. Підприємство є підсистемою економіки, яка являє собою підсистему суспільства, суспільство – підсистему екологічної системи. Усі ці системи нерозривно зв'язані між собою, при цьому неминуче часткове накладення сфер різних систем, що буде визначати багатфункціональний характер діяльності учасників цих систем.

У зв'язку з частковим накладенням сфер різних систем адаптація підприємства впливає на зовнішнє середовище та його подальші зміни. Вона також формує напрямок подальшого розвитку як ближнього оточення (у межах області, регіону), так і економіки в цілому.

Велика система може мати безліч станів, обумовлених рівнем її організованості, що залежить від числа елементів (підсистем), які входять у систему, їхнього кількісного рівня і взаємозв'язків між ними. У зв'язку з цим швидкість розвитку елементів системи, придбання ними нових якостей відрізняються, що призводить до порушення встановлених пропорцій, відповідності між ними, появи внутрішніх протиріч у системі. У результаті наявності таких протиріч знижується ефективність функціонування як системи, так і її елементів.

У частині визначення підсистем підприємства в літературі не має суттєвих розбіжностей. Відповідно до принципів системного підходу, підприємство розглядається як сукупність елементів (підсистем), взаємозалежних (взаємодіючих) один з одним [21]. Кількість таких підсистем може бути різною і залежить від закладеної декомпозиції концепції та цілей визначеної діяльності.

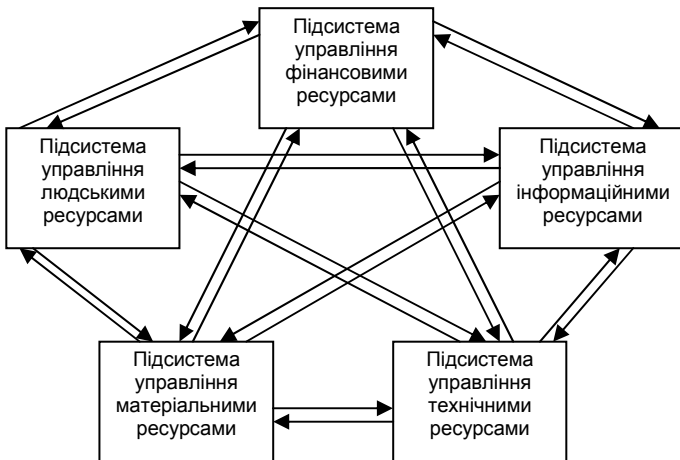
Так одні автори виділяють на підприємстві такі підсистеми, як підсистема управління діяльністю та підсистема управління людьми [28]. Інші – поділяють загальну систему на підсистему управління людським фактором і речовими факторами (сировиною, машинами, енергією, капіталом) [27]. Інші автори [22, 24, 26, 35], розглядаючи управління підприємством, закладають в основу класифікації відповід-

ний ресурсний потенціал і при цьому визначають складові: підсистеми управління фінансовими, людськими, інформаційними, матеріальними, технічними ресурсами.

Розгляд підприємства як сукупності певних підсистем, які мають властиві їм механізми дії та взаємодії між собою для досягнення загальної мети, дозволяє відзначити не тільки окремі підсистеми підприємства, але і суперсистемні, синергетичні ефекти, що поєднують підсистеми в щось більше, ніж набір окремих підсистем на підприємстві. У той же час елементи системи можуть самі бути підсистемами стосовно до основної системи. Зв'язок підсистем підприємства представлено на рисунку.

Реалізація зазначеного підходу, на нашу думку, дозволить координувати дії підсистем підприємства в процесі адаптації до умов ринкового середовища.

Розподіл на підсистеми органічно виникає з істотності процесів, що протікають на підприємстві. Зовсім не обов'язково, що всі ці підсистеми будуть працювати узгоджено. Скоріше навіть навпаки, спроба налагодити яку-небудь підсистему без урахування системних факторів і вживання спеціальних заходів координації неминуче приведе до неузгодженості підсистем і значним втратам внаслідок руйнування системних синергетичних ефектів. Система може мати властивості, які не властиві її елементам, і може не мати властивостей своїх елементів.



Взаємозв'язок підсистем підприємства

Вся діяльність підприємства – це реакція на різні впливи ззовні.



При цьому головним є набір обставин, що істотно впливає на роботу підприємства в даний період часу. Оскільки кількість і складність ситуацій у зовнішньому середовищі зростає, кожна з підсистем підприємства повинна здобувати нові якості, збільшуючи свої можливості адекватно ситуації і відповідно до поставленої мети. При переході від систем більш високого рівня до систем нижчого рівня здатність до пристосування знижується і зростає складність перебудови елементів. Аналіз усіх підсистем підприємства в комплексі дозволяє простежити координату всіх підсистем, виявити ті фактори, що заважають їх взаємодії.

Особливість сучасних підходів до функціонування підприємства полягає в тому, що підприємство, яке працює успішно, не розглядається як відповідність визначеному ідеальному профілеві. У зв'язку з цим застосовує на увагу підхід Ю.Ващенко і Д.С.Сінка [6, 30], на думку яких, успіх роботи підприємства при постійних непередбачених змінах його оточення залежить від того, наскільки організаційний профіль (сукупність різноманітних характеристик організації) відповідає вимогам зовнішнього середовища. Згадана група авторів розглядає ті відповідності, узгодженості показників зовнішнього середовища й організаційних характеристик, які дозволяють досягти поставленої мети. Відповідно до такого підходу, якщо середовище постійно змінюється, то більш ефективною буде вважатися організація органічного типу (гнучкі форми, швидка адаптивність, велика кількість неформальних контактів). Критерієм успішної роботи підприємства за таких умов буде виступати інтенсивність пристосування підприємства до умов господарювання, які змінюються, що завжди відбувається з деяким запізнюванням.

Таким чином, можна зробити висновок, що найбільш ефективні економічні організації будуть мінімізувати цей часовий лаг. Важливою умовою ефективності при цьому є відмова від жорстких і строго формалізованих структур і процедур управління, заснованих на обліку минулого досвіду діяльності, а не нових потреб.

Одним з недоліків існуючих підходів до проведення внутрішніх перетворень автори бачать у перебільшеній увазі до поведінки підприємства в критичних умовах, – саме ця проблема привертає найбільшу увагу дослідників [5, 10, 18]. Так, концепція управління стратегічними завданнями на основі слабких сигналів дозволяє підготуватися до настання неминучих критичних подій. Однак не менший вплив на господарську діяльність справляють неочевидні події: безліч шляхів розвитку формуються під впливом локальних, суб'єктивних факторів, час настання і масштаб змін зовнішнього середовища багато в чому залежить від самого підприємства та ін.

Швидка й адекватна реакція на зміни оточення стає можливою

тільки при підвищенні гнучкості внутрішнього середовища. Однак підприємство є складним неоднорідним механізмом, структурні частини якого володіють різними адаптивними властивостями.

Адаптація кожної з характеристик має самостійне значення, однак успішне пристосування до змін оточення можливе тільки за умови комплексної реалізації перетворень. Зовнішні зміни рідко бувають вузько-направленими, звичайно вони стосуються декількох сторін діяльності підприємства. Зміна однієї зі стійких характеристик у силу тісного їхнього взаємозв'язку неможлива без відповідних перетворень інших.

Таким чином, адаптація підприємства – процес пристосування підприємства до умов що змінюються, спрямований на задоволення суспільних потреб і максимізації прибутку через реалізацію синергетичного ефекту адаптивних властивостей підсистем підприємства.

Таке трактування адаптації підприємства відкриває нові можливості щодо формування організаційно-економічного механізму адаптації підприємства до умов ринкового середовища.

1. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому выздоровлению / Под ред. Т.П. Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.

2. Большая Советская Энциклопедия. Т.1. А - Ангоб. – 3е изд. – М.: Советская Энциклопедия., 1969. – 608 с.

3. Большие системы: моделирование организационных механизмов. – М.: Наука, 1989. – 249 с.

4. Будник М.Н. Механизмы адаптации предприятий сельскохозяйственного машиностроения Украины к рыночным условиям // Экономика. – Харьков: РИО ХГЕУ, 1999. – С.27-31.

5. Бюи Хуан Тунг. Качество управления в условиях кризиса. // Проблемы теории и практики управления. – М., 1993. – С.117-120.

6. Ващенко Ю. Эффективность организации как самоцель // Компаньон. – 1998. – №5. – С.42-44.

7. Герчикова И. Н. Менеджмент. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.

8. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Уч. пособие. – М.: Дело, 1999. – 496 с.

9. Гончаров В.Н, Зинченко А.М., Автономов С.В. Зинченко Н.В. Система адаптации и организации сборочного производства. – Луганск: Книжный мир, 2002. – 136 с.

10. Грушенко В.Й., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – С.31-38.

11. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. – М.: Наука, 1983. – 350 с.

12. www.aup.ru

13. Заутер-Закс С. Управление предприятием с ориентированным на окружающую среду // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – № . – С.110-116.

14. Капица С.П., Курдюмов С.П., Малинецкий Г.Г. Синергетика и прогнозы будущего. – М.: Наука, 1997. – 285 с.

15. Кон И.С. Социология личности. – М.: Политиздат, 1967. – 383 с.

- 16.Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компаниями: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 6. – М.: ИНФРА-М., 2000. – 240 с.
- 17.Кочеврин Ю.Б. Эволюция менеджизма. – М.:Наука, 1985. – 224 с.
- 18.Кочетков Г.Б. Управление компаниями в период организационного кризиса // США: экономика, политика, идеология. – 1985. – №8. – С.95-102.
- 19.Кучин Б.Л., Якушева Э.В. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, стойкость. – М.: Экономика, 1990. – 157 с.
- 20.www.cfin.ru
- 21.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1994. – 464 с.
- 22.Модели и методы управления персоналом / Под ред. Э.Б.Моргунова. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. – 464 с.
- 23.Ник Дж. Бейсик: решение производственных задач / Пер. с англ.; Под. ред. И.Пиннигса и А.Бюнтандама. – М.: Экономика, 1990. – 296 с.
- 24.Петров А.С. Что такое организация управления. – М.: Изд-во "Знание", 1967. – 80 с.
- 25.Погодин В. Информационная модель для системного управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – 414 с.
- 26.Ревенко Н.Г. Управління ресурсами промислових підприємств в умовах перехідного періоду. – К.: Редакція „Бюлетеня ВАК України”, 2000. – 256 с.
- 27.Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации. – СПб.: Питер, 2001. – 176 с.
- 28.Санталайнен Т., Воутилейнен Э., Порейне П., Ниссинен Й.Х. Управление по результатам. – М.: Прогресс Универс, 1993. – 214 с.
- 29.Сатановский Р.Л. Организационное обеспечение гибкости машиностроительного производства. – Л.: Машиностроение, 1987. – 96 с.
- 30.Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, контроль, измерение и оценка, контроль и повышение. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.
- 31.США: организационные формы и методы управления промышленными корпорациями. – М.: Мысль, 1972. – 384 с.
- 32.Уроки организации бизнеса. – СПб.: Лениздат, 1994. – 336 с.
- 33.Философский словарь (под ред. И.Т.Фролова). – М.: Политиздат, 1991. – 560 с.
- 34.Хакен Г. Синергетика. – М.: Мир, 1980. – 408 с.
- 35.Щекин Г.В. Теория социального управления. – К: МАУП, 1996. – 408 с.
- 36.Юданов Ю.А. Типы конкурентной стратегии: биологический подход к классификации компаний // Мировая экономика и международные отношения. – 1990. – №10. – С.51-65.

*Отримано 29.04.2004*

УДК 334.72

О.Д.РЯБЧЕНКО, канд. экон. наук

*Національний технічний університет „Харківський політехнічний інститут”*

## **НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИХ КОМУНАЛЬНИХ І АКЦІОНЕРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Висвітлюються основні тенденції розвитку в сфері управління провідної галузі народного господарства України – фармацевти.